



MODELO DE EVALUACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD EN EL SECTOR PÚBLICO DE LAS BASES PARA EL OTORGAMIENTO DEL PREMIO NACIONAL A LA CALIDAD EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

La utilización del Modelo

Tres son los propósitos del Modelo para una Gestión de Excelencia:

1. Ayudar a mejorar los procesos de la organización proponiendo un conjunto de factores de desempeño, integrados y orientados a los resultados.
2. Servir de referencia para un proceso de autoevaluación que pueda ser utilizado como una herramienta de perfeccionamiento, detectando Fortalezas y Oportunidades de Mejora de la organización y permitiendo el desarrollo de un Plan de Acciones.
3. Constituir el parámetro para la evaluación de las organizaciones que se postulen al Premio Nacional a la Calidad.

CAPÍTULO 1: OBJETIVOS INSTITUCIONALES

1.1 - LIDERAZGO ENFOCADO A OBJETIVOS

Objetivo: Examinar la participación directa del Equipo de Dirección en la comunicación y seguimiento de los objetivos de la Gestión de Calidad en el organismo, desarrollando acciones sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción.

Las acciones deben demostrar, además, el compromiso con la misión, la visión, los valores, el despliegue de prácticas de la calidad e innovación, utilizando como principios guía un liderazgo participativo, el enfoque en el usuario, la participación y desarrollo del personal y los procesos.



Los líderes deberán fortalecer la toma de decisiones basándose en la evidencia y las relaciones con las partes interesadas utilizando la mejora continua del Sistema de Gestión.

Qué hace el Equipo de Dirección para:

1. Ser innovador, emprendedor y participativo.
2. Generar, difundir y promover valores de calidad.
3. Comprometerse con las personas, con la sociedad y con el medio ambiente.
4. Asignar tiempo de la dirección a actividades de calidad.
5. Difundir la misión, visión y compromiso ético del organismo.
6. Difundir políticas, objetivos y metas de calidad.
7. Evaluar la efectividad de lo anterior.

1.2 - ÉTICA EN LA GESTIÓN Y GOBIERNO ABIERTO

Objetivo: Evaluar y examinar el compromiso del Equipo de Dirección en temas relacionados con la ética en la gestión, la transparencia, la rendición de cuentas y la participación ciudadana y asume prácticas al respecto hacia el interior del organismo, los usuarios y la comunidad.

1.2.1 - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Relevar las normas externas que se aplican al organismo en este punto.
2. Desarrollar acciones para promover la ética en la gestión.
3. Establecer mecanismos e implementar prácticas de gobierno abierto, esto es: transparencia en la gestión, participación ciudadana y colaboración entre trabajadores, ciudadanos, otros agentes y organismos.



4. Poner a disposición de la sociedad de forma clara y sencilla los datos públicos y/o información que con éstos genere el organismo.
5. Establecer vínculos mutuamente beneficiosos con otros actores de la sociedad.
6. Generar instancias para identificar y registrar la voz de la sociedad en su conjunto.
7. ¿Cuáles son los estándares de ética y de gobierno abierto adoptados?
8. Incorporar los conceptos adoptados respecto de ética en la gestión y gobierno abierto en la Misión, Visión y Política institucional.

1.2.2 - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

1.2.3 - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué fuentes de datos o información utiliza para estos temas?
2. ¿Cómo analiza los datos obtenidos en la implementación de todo lo anterior?

1.2.4 - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuántos cambios se incorporaron dentro de los últimos 3 años de gestión en temas vinculados a la ética en la gestión y gobierno abierto? Detalle.
2. ¿Qué objetivos y metas vinculados a esta temática se plantearon en los últimos 3 años de gestión?
3. ¿Cómo se asegura y se evalúa el cumplimiento de lo implantado?
4. ¿Qué estructura y recursos se asignaron a temas vinculados con ética en la gestión y gobierno abierto en los últimos 3 años?



5. ¿Cómo se propicia el aporte interno sobre estos temas?
6. ¿Cómo se facilita la difusión de las acciones emprendidas y sus resultados tanto interna como externamente?

1.3 - DIFUSIÓN DE LA CULTURA DE CALIDAD Y LA INNOVACIÓN

Objetivos: Examinar el compromiso del Equipo de Dirección con la difusión, promoción e incentivo de la cultura de la calidad y la innovación en la comunidad.

1.3.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Difundir, promover e incentivar la cultura de la calidad en la comunidad.
2. Difundir, promover e incentivar la innovación en la comunidad.
3. ¿Cuáles son los estándares de difusión de la calidad e innovación adoptados?

1.3.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

1.3.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué fuentes de datos o información utiliza para estos temas?
2. ¿Cómo analiza los datos obtenidos en la implementación de todo lo anterior?

1.3.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS EN LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Qué objetivos y metas vinculados a esta temática se plantearon en los últimos 3 años?



2. ¿Cuántos cambios se incorporaron dentro de los últimos 3 años de gestión en temas vinculados con la difusión de la cultura de calidad y la innovación? Detalle.
3. ¿Cómo se asegura y se evalúa el cumplimiento de lo implantado?
4. ¿Qué estructura y recursos se asignaron a temas vinculados a la difusión de la cultura de calidad y la innovación en los últimos 3 años?
5. ¿Cómo se facilita la difusión de las acciones emprendidas y sus resultados tanto interna como externamente?

1.4 - RESPONSABILIDAD SOCIAL Y PRESERVACIÓN DEL MEDIO AMBIENTE

Objetivos: Evaluar la contribución activa y voluntaria del Equipo de Dirección con el mejoramiento del entorno social, medioambiental y las prácticas de conservación de los recursos.

1.4.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Establecer políticas o estrategias para fortalecer la responsabilidad social del organismo.
2. Establecer políticas o estrategias para reducir el impacto ambiental del organismo.
3. Establecer políticas o estrategias de conservación de los recursos.
4. ¿Cuáles son los estándares de responsabilidad social y preservación del medio ambiente adoptados?

1.4.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?



1.4.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué fuentes de datos o información utiliza para estos temas?
2. Cómo analiza los datos obtenidos en la implementación de todo lo anterior?

1.4.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Qué objetivos y metas vinculados a esta temática se plantearon en los últimos 3 años?
2. ¿Cuántos cambios se incorporaron dentro de los últimos 3 años de gestión en temas vinculados a la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente?
Detalle.
3. ¿Cómo se asegura y se evalúa el cumplimiento de lo implantado?
4. ¿Qué estructura y recursos se asignaron a temas vinculados con la responsabilidad social y la preservación del medio ambiente en los últimos 3 años?
5. ¿Cómo se efectúa la difusión de las acciones emprendidas y sus resultados tanto interna como externamente?

1.5 - GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL:

Objetivos: Determinar la aplicación de medidas y el desarrollo de las actividades necesarias para la prevención de riesgos vinculados con la seguridad y la salud del personal derivados del trabajo.

El interés por estos temas podría ampliarse a otros interesados conexos a los trabajadores o al organismo.

1.5.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:



1. Propiciar el desarrollo de sistemas de gestión de la seguridad y de la salud ocupacional, que garanticen el bienestar físico, mental y social de los interesados.

1.5.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

1.5.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué fuentes de datos o información utiliza para estos temas?
2. ¿Cuáles son los estándares de gestión de la seguridad y de la salud ocupacional adoptados?

1.5.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Qué objetivos y metas vinculados a esta temática se plantearon en los últimos 3 años?
2. ¿Cuántos cambios se incorporaron dentro de los últimos 3 años de gestión en temas vinculados a la gestión de la seguridad y de la salud ocupacional? Detalle.
3. ¿Cómo se asegura y se evalúa el cumplimiento de lo implantado?
4. ¿Qué estructura y recursos se asignaron a temas vinculados con la seguridad y la salud ocupacional en los últimos 3 años?
5. ¿Cómo se efectúa la difusión de las acciones emprendidas y sus resultados tanto interna como externamente?

1.6 - ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN, PRODUCTOS, SERVICIOS Y PROCESOS:



Objetivos: Examinar la definición, por parte del organismos, de estrategias para identificar, priorizar e implementar proyectos de innovación, en forma sustentable, que permitan el mejor cumplimiento de su misión y visión, con impacto positivo en los usuarios.

1.6.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Establecer una estrategia institucional para identificar, priorizar e implementar proyectos de innovación en la gestión, los productos, los servicios y los procesos.
2. Definir los criterios utilizados para priorizar los proyectos de innovación.
3. Evaluar el impacto en el presupuesto del año siguiente de los proyectos de innovación identificados y no priorizados para el año en curso.

1.6.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

1.6.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué fuentes de datos o información utiliza para estos temas?
2. ¿Cómo garantiza que los datos y fuentes de información son válidos para generar información para el análisis y la toma de decisiones?

1.6.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS 3 ÚLTIMOS AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Qué objetivos y metas vinculados a esta temática se plantearon en los últimos 3 años?
2. ¿Cuántos cambios se incorporaron dentro de los últimos 3 años de gestión en temas vinculados a la estrategia de innovación? Detalle.



3. ¿Cómo se asegura y se evalúa el cumplimiento de lo implantado?
4. ¿Qué estructura y recursos se asignaron a temas vinculados con la estrategia de innovación en los últimos 3 años?
5. ¿Cómo se realiza la difusión de las acciones emprendidas y sus resultados, tanto interna como externamente?

CAPÍTULO 2: USUARIO

2.1. - LIDERAZGO ENFOCADO A LOS USUARIOS:

Objetivo: Examinar la participación directa del Equipo de Dirección en temas vinculados con el conocimiento del usuario y las mejoras del sistema de atención al mismo.

La participación directa involucra el desarrollo de acciones sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción.

Las acciones deben demostrar, además, el compromiso con los objetivos, la misión, la visión, los valores y su despliegue en prácticas de calidad.

Qué hace el Equipo de Dirección para:

1. Relacionar las acciones de la organización con las expectativas de los usuarios.
2. Conocer y mejorar la satisfacción de los usuarios.
3. Atender las demandas de la comunidad.
4. Relacionarse con usuarios.
5. Relacionarse con proveedores internos y externos.
6. Evaluar la efectividad de lo anterior.



2.2. - CONOCIMIENTO DEL USUARIO:

Objetivo: Evaluar los mecanismos o métodos utilizados por el organismo para el correcto conocimiento del usuario, esto es, la forma de identificarlo, hallar sus características, su entorno, cuáles son sus requerimientos (necesidades y expectativas) y cómo se determina su estado de satisfacción en el tiempo.

2.2.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Identificar a los usuarios internos.
2. Identificar a los usuarios externos.
3. Conocer el entorno social.
4. Conocer las características del usuario.
5. Conocer las necesidades y expectativas del usuario.
6. Medir la satisfacción de los usuarios.
7. Garantizar la equidad en el servicio.
8. Establecer mecanismos de participación.

2.2.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

2.2.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del criterio se relevan?



3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

2.2.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada uno de los 3 últimos años?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los últimos 3 años de gestión.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron para las desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

2.3. - MEJORAS DEL SISTEMA DE ATENCIÓN AL USUARIO:

Objetivos: Examinar los procesos por los cuales se procura la mejora de los productos y servicios brindados por el organismo, a través del contacto con el usuario

2.3.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Dar respuesta a reclamos y quejas.
2. Dar respuesta a sugerencias.



3. Mejorar el servicio y los productos.
4. Seleccionar al personal que atiende al público.
5. Capacitar al personal que atiende al público.
6. Definir una política comunicacional.
7. Informar en lenguaje sencillo y comprensible.
8. Implementar herramientas de gobierno abierto

2.3.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

2.3.3 - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del criterio se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

2.3.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?



3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres periodos.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron para las desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles cada vez más desafiantes periodos a periodo?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

CAPÍTULO 3: PROCESOS

3.1. - LIDERAZGO ENFOCADO A LOS PROCESOS:

Objetivos: Examinar la participación directa del Equipo de Dirección en la planificación a largo, mediano y corto plazo, así como los procesos y el desarrollo operativo de la organización.

La participación directa involucra el desarrollo de acciones sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción.

Las acciones deben demostrar, además, el compromiso con la misión, visión, valores y su despliegue en prácticas de calidad.

Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Planificar a largo plazo.
2. Asignar recursos para establecer un sistema de calidad.
3. Apoyar y asegurar la mejora continua.
4. Documentar los procesos.



5. Dejar constancia de las actividades del Equipo de Dirección en calidad.
6. Revisar los planes y avances en calidad.
7. Evaluar la efectividad de lo anterior.

3.2. - PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA:

Objetivo: Examinar el proceso por el cual el Equipo de Dirección concibe a través de los objetivos, el futuro del organismo definiendo estrategias y desarrollando los planes necesarios para alcanzar ese futuro en el marco y como un despliegue de su misión, visión y valores.

3.2.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Describir el proceso de planificación estratégica, incluyendo: elaboración, evaluación y aprobación del plan, fijación de plazos, asignación de responsables, seguimiento y revisión.
2. Incorporar la visión, misión, valores y objetivos estratégicos en la planificación.
3. Utilizar en el proceso de planificación, la información generada por el organismo.
4. Evaluar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para incorporarlas a la planificación.
5. Procurar la participación del personal, los usuarios y los proveedores en la elaboración del plan.
6. Mejorar el proceso de planificación.
7. Aprobar las principales estrategias. (Describa las estrategias aprobadas y en vigencia)

3.2.2. - IMPLANTACIÓN:



1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.2.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del criterio se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?
5. ¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

3.2.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada uno de los 3 últimos años?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres periodos.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron para las desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles cada vez más desafiantes periodos a periodo?



6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.3. - PLANIFICACIÓN OPERATIVA:

Objetivos: Evaluar el proceso por el cual el Equipo de Dirección concibe planes operativos y desarrolla los procesos y acciones necesarias para dirigir las actividades principales en alineación con la planificación estratégica del organismo.

3.3.1 - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Traducir el plan estratégico a los planes operativos.
2. Describir el proceso y los sistemas de planificación operativa utilizadas.
3. Tomar las medidas necesarias para lograr los objetivos de calidad en la organización.
4. Incluir en los planes y metas operativos los principales objetivos de la calidad.
5. Aprobar los planes operativos. (Describa los planes operativos vigentes e indique los presupuestos, los responsables, las fechas y las frecuencias de revisión).

3.3.2 - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.3.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del criterio se relevan?



3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?
5. ¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

3.3.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante las desviaciones detectadas?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles cada vez más desafiantes periodos a periodo?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.4. - PROCESOS PRINCIPALES:

Objetivo: Examinar los procesos cuyas actividades se vinculen en forma directa con el usuario y den cumplimiento a la misión institucional.

3.4.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Identificar los procesos principales.



2. Describir los procesos principales.
3. Incorporar los requisitos de los usuarios en el diseño.
4. Evaluar y mejorar los procesos principales.
5. Procurar la participación de las áreas responsables en las actividades de mejora continua.
6. Medir sistemáticamente los resultados de los procesos.
7. Evaluar y dar seguimiento a los resultados.
8. Documentar los procesos principales y sus cambios.
9. Utilizar los documentos mencionados en el subítem anterior para asegurar y mejorar la calidad.
10. Asegurar la no utilización de documentos obsoletos.
11. Introducir nuevos productos o servicios para ofrecer a los usuarios.

3.4.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.4.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de los procesos principales se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?



4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?
5. ¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

3.4.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de las desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles cada vez más altos de performance?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.5. - PROCESOS DE APOYO:

Objetivo: Examinar los procesos que ayudan y acompañan los procesos principales a cumplir sus objetivos.

3.5.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Identificar los procesos de apoyo o logísticos.
2. Describir los procesos de apoyo o logísticos.
3. Incorporar en el diseño los requisitos de los procesos principales.



4. Identificar las oportunidades de hacer más eficientes los procesos de apoyo.
5. Procurar la participación de las áreas responsables de los procesos de apoyo en las actividades de mejora continua.
6. Medir sistemáticamente los resultados de los procesos.
7. Evaluar la efectividad para asegurar la calidad de los servicios de apoyo.
8. Documentar los procesos de apoyo y sus cambios.
9. Utilizar los documentos mencionados en el subítem anterior para asegurar y mejorar la calidad.
10. Asegurar la no utilización de documentos obsoletos.

3.5.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.5.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de los procesos de apoyo se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?
5. ¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

3.5.4 - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:



1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.6. - CONTROL DE CALIDAD:

Objetivo: Examinar la metodología utilizada por el organismo para asegurar la calidad de sus procesos, productos y/o servicios.

3.6.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Verificar que los procesos cumplen sus objetivos (indicar metodología y frecuencia).
2. Verificar que los productos, servicios, equipos e instrumentos se encuentran conforme a especificaciones previamente establecidas (indicar metodología y frecuencia).
3. Detectar las causas de los errores e implementar acciones correctivas.
4. Comunicar los cambios a todas las unidades de trabajo que participan en el proceso.
5. Traducir en acciones de prevención y mejora las conclusiones que surgen de los pasos anteriores.



3.6.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.6.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del proceso de gestión se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

3.6.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada año?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?



3.7. - PROVEEDORES:

Objetivo: Examinar los procesos utilizados por el organismo para asegurar un vínculo mutuamente beneficioso con los proveedores de bienes, servicios o de obras públicas además de lo que dictan las normas sobre contratación de bienes y servicios y/o de obras públicas del respectivo.

3.7.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Especificar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores.
2. Evaluar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores. (Detallar métodos y frecuencia).
3. Asegurar la calidad de los productos, servicios y procesos de los proveedores. (Detallar métodos y frecuencia).
4. Determinar la cantidad óptima y el perfil de los proveedores.
5. Promover la mejora en la prestación de bienes y servicios por parte de los proveedores.
6. Estimular y facilitar el desarrollo de mejoras en sus procesos.
7. Detallar los recursos de la organización que se utilizan.

3.7.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.7.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de los proveedores se relevan?



3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

3.7.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.8.- EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD:

Objetivo: Examinar la metodología empleada para evaluar y mejorar continuamente el sistema de gestión de calidad.

3.8.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Diseñar el sistema de gestión de calidad.
2. Evaluar si el sistema de gestión de calidad cumple con su objetivo. (Indicar la metodología, frecuencia y responsables).



3. Asegurar que los resultados de las evaluaciones se informen a todas las áreas involucradas para que las mismas implementen las recomendaciones sugeridas.
4. Evaluar la confiabilidad del sistema de gestión de calidad.
5. Mejorar el sistema de gestión de calidad en forma continua.

3.8.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.8.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del sistema de gestión de calidad y los procesos se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?
5. ¿Cómo se garantiza la protección, consistencia, oportunidad y validez de los datos?

3.8.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.



4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.9. - BENCHMARKING:

Objetivo: Examinar el proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios, procesos y resultados del organismo con los de otras organizaciones referentes de excelencia.

3.9.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Elegir los organismos que se toman como ejemplo para mejorar.
2. Comparar el organismo con otros similares a fin de lograr un aprendizaje que lleve a mejorar los procesos.
3. Elegir las áreas que se comparan con las de otros organismos.
4. Detallar la información utilizada como referencia para comparar y mejorar.
5. Utilizar la información obtenida de la comparación y del benchmarking para mejorar los procesos de gestión propios.
6. Difundir los resultados hacia dentro y hacia afuera del organismo.
7. Evaluar y mejorar el proceso de benchmarking.

3.9.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?



2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

3.9.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de los procesos propios y del proceso de benchmarking se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos e información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

3.9.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Qué objetivos se plantearon para realizar el benchmarking?
2. ¿Cuántos organismos se utilizaron? ¿Cuántos procesos de esos organismos se utilizaron?
3. ¿Cuántas mejoras se aplicaron en la organización?
4. ¿Cuántas mejoras resultaron efectivas?
5. ¿Cuántas prácticas de gestión quedaron incorporadas definitivamente?
6. ¿Qué medidas de continuidad se han previsto?
7. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
8. ¿Qué acciones preventivas, correctivas y/o de mejora se implementaron?
9. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?



10. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

3.10. - INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN, LOS PRODUCTOS, LOS SERVICIOS Y LOS PROCESOS:

Objetivo: Examinar el diseño y aplicación de los procesos utilizados por el organismo para garantizar que la innovación sea sistémica, disruptiva, sustentable y congruente con su misión.

3.10.1. - ENFOQUE: Cómo hace la organización para:

1. Identificar la innovación a partir de la voz del usuario (Cap.2), los aportes del personal (Punto 4.1) y la evaluación y/o resultados de los distintos procesos (Cap.3), incluido el Benchmarking (Punto 3.8).
2. Detectar y/o generar oportunidades de innovación.
3. Estimular a todos los interesados a proponer temas a ser analizados.
4. Documentar el proceso de innovación institucional (describa el proceso, el cual debe contener la identificación de la innovación, priorización, evaluación de viabilidad, impacto y eficacia de la implementación, integración al sistema de gestión de calidad, registros y documentación vinculada).
5. Vincular el proceso de innovación y los requerimientos de los usuarios.
6. Evaluar y mejorar el proceso de innovación.
7. Dar sustentabilidad a los resultados del proceso de innovación.
8. Incorporar el producto, servicio o proceso innovador al organismo en la política de calidad, la planificación estratégica y/u operativa y los procesos principales y/o de apoyo.
9. Difundir interna y externamente las innovaciones, sus resultados y el impacto en el usuario.



3.10.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?
4. Describa ejemplos de servicios, productos, procesos o modos de gestión innovadores implementados en los últimos 3 años (incluir el origen de la innovación).

3.10.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de los proyectos de innovación se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

3.10.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores utilizados para medir la viabilidad e impacto de la innovación?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?



5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

CAPÍTULO 4: PERSONAL

4.1. - LIDERAZGO ENFOCADO AL PERSONAL:

Objetivo: Examinar la participación directa del Equipo de Dirección en temas vinculados con el bienestar, crecimiento y desarrollo del personal del organismo involucrando acciones sustentables en el tiempo, independientemente de los cambios que puedan producirse en la conducción.

Las acciones deben demostrar, además, el compromiso con los objetivos, la misión, la visión, los valores y el respectivo desarrollo en prácticas de calidad.

Qué hace el Equipo de Dirección para:

1. Dictar y participar en cursos y conferencias.
2. Participar en comités o equipos de trabajo.
3. Reconocer al personal.
4. Garantizar la no discriminación por cualquier razón, tales como raza, etnia, género, orientación sexual, edad, religión, ideología, opinión, nacionalidad, caracteres físicos, condición psicofísica, social, económica o cualquier circunstancia que implique distinción, exclusión, restricción o menoscabo.
5. Difundir las metas y objetivos.
6. Evaluar la efectividad de lo anterior.



4.2. - PARTICIPACIÓN:

Objetivo: Examinar el proceso que establece el organismo para estimular la participación del personal y optimizar su potencial en relación con su plan estratégico y los objetivos de calidad.

A estos efectos, se analiza cómo participa y se involucra al personal del organismo tanto en el proceso de mejora como en el de innovación.

4.2.1. - ENFOQUE: Analiza qué y cómo hace el Equipo de Dirección para fomentar la participación del personal, para:

1. Facilitar su contribución a los objetivos de calidad.
2. Mejorar su relación con los usuarios.
3. Estimular la participación.
4. Estimular, analizar y responder a las iniciativas del personal.
5. Preparar y alentar al personal a asumir responsabilidades.
6. Medir su participación.
7. Difundir las metas, objetivos y resultados.

4.2.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.2.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del personal, su participación y su contribución se relevan?



3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

4.2.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los últimos 3 años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.3. - CAPACITACIÓN:

Objetivo: Examinar cómo el organismo identifica las necesidades de capacitación y cómo brinda la formación, enseñanza y entrenamiento al personal tanto en los requisitos del propio puesto como en los organizacionales.

4.3.1. - ENFOQUE: Cómo hace el organismo para:

1. Identificar o detectar las necesidades de capacitación.
2. Planificar las actividades de capacitación.



3. Diseñar planes de formación continua.
4. Llevar a cabo la capacitación.
5. Evaluar el proceso de capacitación y su impacto.

4.3.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.3.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del criterio se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

4.3.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de gestión?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los 3 últimos años.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?



5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.4. - DESARROLLO:

Objetivo: Examinar cómo el organismo identifica el perfil y potencial del personal, propiciando la mejora de sus capacidades y habilidades, estimulando el progreso individual.

4.4.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Identificar el perfil del puesto.
2. Identificar el potencial del personal.
3. Fomentar la mejora de las capacidades.
4. Fomentar la mejora de las habilidades.
5. Estimular el progreso individual.

4.4.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.4.3.- DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos del desarrollo del personal y su satisfacción con el mismo se relevan?



3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?

4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

4.4.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores del desarrollo del personal y su satisfacción con el mismo?

2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?

3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para los últimos 3 años.

4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?

5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?

6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.5. - RECONOCIMIENTO:

Objetivo: Examinar cómo el organismo elabora modalidades y provee al personal reconocimientos ante su desempeño.

4.5.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Medir la contribución individual.

2. Medir la contribución grupal.



3. Medir el desempeño del personal.
4. Recompensar el desempeño del personal.
5. Garantizar y efectivizar la participación del personal en la definición de los métodos de medición y reconocimiento.

4.5.2. - IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?

4.5.3. - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de la satisfacción del personal con la metodología de reconocimientos se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

4.5.4. - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de reconocimiento y de satisfacción de los mismos?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres periodos.



4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron para las desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?

4.6 - CALIDAD DE VIDA:

Objetivo: Examinar cómo el organismo gestiona, mide y mejora la calidad de vida y la seguridad y salud ocupacional del personal en el ámbito laboral.

4.6.1. - ENFOQUE: Cómo hace el Equipo de Dirección para:

1. Fomentar un clima de trabajo favorable.
2. Desarrollar acciones que propicien la justicia, la equidad y la transparencia.
3. Eliminar los obstáculos de cualquier orden que, limitando de hecho la igualdad y la libertad, impidan el pleno desarrollo de la persona y su efectiva participación.
4. Determinar la satisfacción del personal.
5. Implementar acciones correctivas, preventivas y de mejora.
6. Promover la participación del personal y de las asociaciones gremiales y profesionales.

4.6.2.- IMPLANTACIÓN:

1. ¿Cuánto cumplió de lo detallado en el enfoque?
2. ¿Desde cuándo y con qué frecuencia?
3. ¿Alcanza a la totalidad de los procesos del organismo?



4.6.3 - DATOS Y FUENTES DE LA INFORMACIÓN:

1. ¿Qué pautas se utilizan para seleccionar los datos?
2. ¿Qué datos de la calidad de vida en la organización y de su satisfacción se relevan?
3. ¿Qué herramientas/metodologías se utilizan para analizar los datos y la información?
4. ¿Cómo garantiza que la información analizada agrega valor a los procesos de gestión?

4.6.4 - RESULTADOS DE LA IMPLANTACIÓN DEL ENFOQUE EN AL MENOS LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS DE GESTIÓN:

1. ¿Cuáles son los indicadores de calidad de vida y satisfacción?
2. ¿Qué objetivos se plantearon para cada indicador en cada período?
3. Mostrar gráficos de tendencias y tablas de todos los indicadores medidos para tres periodos.
4. ¿Qué medidas preventivas y/o correctivas se implementaron ante la detección de desviaciones?
5. ¿Se replantean objetivos para establecer niveles más desafiantes período a período?
6. ¿Qué acciones de mejora se plantearon y qué decisiones se tomaron teniendo en cuenta los resultados de las mediciones?